

## Introdução

Apesar do crescente reconhecimento que a RSO adquiriu a nível internacional e da multiplicação de iniciativas neste âmbito, os seus resultados globais estão muito aquém do expectável, continuando a manter-se de forma persistente muitos dos problemas existentes. Ao nível ambiental, o envolvimento das grandes economias no controlo das emissões de CO<sub>2</sub> e na minimização dos impactes ambientais continua insuficiente. Mantem-se elevada a taxa de desemprego, nomeadamente estrutural, bem como os níveis de pobreza, com custos enormes para o bem-estar dos cidadãos e para o funcionamento das sociedades. Situação que associada a crescentes iniquidades na distribuição de rendimento, persistência de práticas de corrupção e valorização de lógicas de crescimento de curto prazo, colocam em causa, no limite, a própria estabilidade do sistema. Urge por isso contribuir para uma reflexão sobre como a RSO está a ser implementada, pois que os seus efeitos não têm sido globalmente sentidos, e os seus impactes se apresentam bastante limitados.

Sendo certo que houve avanços na difusão e na implementação da RSO ainda existem lacunas por superar. A este propósito importa deixar alguns apontamentos sobre a evolução registada e sobre os hiatos existentes. De entre os avanços registados podem-se salientar alguns aspectos.

1. A RSO tem-se afirmado como um princípio de gestão sistémico, o qual pressupõe a criação de valor numa tripla dimensão: económica, social e ambiental. Fomenta a introdução de um novo modelo gestionário que se pretende mais equilibrado e holístico e que incorpora diversas dimensões, as quais se conjugam em torno do princípio do *triple bottom line* proposto por John Elkington.
2. Apesar de se afirmar como uma estratégia de gestão, a RSO tem vindo a ser crescentemente associada às temáticas da ética. Apesar das múltiplas

concepções existentes sobre o que deve ser a RSO, existe algum consenso quanto ao seu contributo ativo para a obtenção de maiores níveis de desenvolvimento sustentável no longo prazo. Esta dimensão ética da RSO, associada ao cumprimento do desenvolvimento sustentável, tem ganho força enquanto princípio mobilizador da acção em detrimento de uma lógica estritamente assente no *business case*.

3. Enquanto metodologia de intervenção e prática gestionária a RSO tem também evoluído significativamente. Assume-se cada vez mais como prática de gestão que deve estar incorporada em estratégias organizacionais, com programas e linhas de acção claramente estabelecidos e objectivos concretos, constantemente medidos e avaliados. O surgimento de normativos como a ISO 26000, as directrizes de reporte do GRI, a disseminação de boas práticas, o surgimento de *softwares* específicos de apoio à gestão da RSO, a aplicação de ferramentas de planeamento, evidenciam já uma relativa maturidade e consolidação de instrumentos que permitem integrar, de forma consistente, a RS no contexto organizacional.
4. Tem também havido um direccionamento para processos de inovação mais sustentável. A RSO assume-se como elemento importante na reestruturação de processos e no estímulo à inovação sustentável. A disseminação da RSO não está dissociada da constatação sobre o impacto positivo que tem na criação de valor financeiro e no reforço de uma estratégia de negócio de longo prazo. Contributos positivos em áreas como reputação, notoriedade, minimização de risco, envolvimento de colaboradores, relacionamento com *stakeholders*, redução de custos, eco-eficiência, têm potenciado a ampla difusão da RS, sobretudo em contexto empresarial. No entanto, os seus impactes têm-se tornado crescentemente visíveis no estímulo ao desenvolvimento de novos produtos, na reconversão de processos, gestão do negócio no longo prazo e na inovação sustentável. Razão pela qual a RSO, numa fase de maior maturidade, tem vindo a surgir integrada no *core* da estratégia empresarial e associada a novas formas de inovação sustentável.
5. Significativa também tem sido a evolução quanto à consciencialização da necessária co-responsabilização das organizações pelos impactes directos gerados no ecossistema. Ganham relevo as acções direccionadas para a minimização dos impactes (por exemplo: cálculo da pegada de água, protecção de espécies ameaçadas de extinção) e a tomada em consideração que os interesses dos *stakeholders* devem ser considerados nas estratégias de gestão. A ênfase exclusiva na criação de valor para os *shareholders* passa a ser mediada pela integração dos interesses dos *stakeholders*.

6. Associado a este processo está também o crescente reconhecimento de que esta co-responsabilização só é possível se houver uma extensão das acções da RSO a toda a cadeia de valor. Situações como as infelizmente ocorridas no Bangladesh, têm reiterado a necessidade premente de que é crucial o alargamento da RSO a toda a cadeia de valor, condição base para que os seus efeitos se repercutam de forma mais ampla.

Sendo certo que se registam progressos na implementação da RSO, não deixa de ser relevante reflectir também sobre problemas que persistem e limitam os seus impactes a nível global.

1. A RSO continua a surgir associada a um acto voluntário, facultativo, dependente da absoluta discricionariedade dos actores e não como um imperativo de actuação ética. Este apelo ao voluntarismo, apesar de tudo hoje menos comum, torna ainda o seu compromisso facultativo e minimiza a sua actuação enquanto imperativo ético, ficando portanto aquém de uma obrigatoriedade moral que se impõe. Apesar dos progressos registados ainda persiste uma forte dissociação da dimensão ética e a ausência de uma forte consciencialização moral.
2. Esta situação, teve também uma outra consequência, limitou uma reflexão séria sobre as funções sociais das empresas e das organizações na contemporaneidade. Estamos perante a ausência de uma discussão profunda sobre quais os deveres e obrigações intrínsecas enquanto actores sociais. Urge por isso fazer uma reflexão ampla, abrangente e centrada na discussão das questões éticas, como o humanismo e os direitos humanos, a justiça redistributiva, valorização dos recursos naturais e o equilíbrio dos ecossistemas. Um debate que ultrapasse o mero contributo para a criação de riqueza e incorpore também a maximização dos benefícios para a comunidade. Urge também ter ousadia e criatividade para pensar o ideal e perseguir ideais que sejam orientadores de acção, para que a RSO não fique restrita ou limitada ao cumprimento de normativos e à minimização de problemas quotidianos de carácter pontual e sem alcance reformador global.
3. O desenvolvimento da RSO foi em muito potenciado pelo contributo que trouxe em termos da criação de valor económico, factor que ditou a sua rápida absorção no discurso gestor. Este fato embora tenha sido, por um lado, importante para a afirmação da RSO, por outro lado, limitou a visão holística da RSE centrada no *triple bottom line*. Continua a predominar a lógica do *business case* e, não raramente, estamos em presença da dissimulação de uma lógica de actuação centrada exclusivamente na criação de valor financeiro, através da veiculação de um discurso de responsabilidade social. Procura-se, através da RSO, transmitir e sustentar uma determi-

nada imagem e reputação junto da comunidade, que encobre formas de agir centradas exclusivamente na maximização de valor económico à custa de elevados custos sociais e ambientais. Neste âmbito a RSO ainda surge frequentemente como um conjunto de práticas avulsas, consistentemente reportadas é certo, mas sem que haja um efectivo comprometimento dos líderes e uma real focalização na implementação de iniciativas que contribuam para gerar mudanças estruturantes com reais impactes na envolvente e ancoradas numa verdadeira estratégia transformacional.

4. Acresce que a manutenção desta lógica de *business case* promove o carácter tecnicista e funcional na gestão da RSO. Este, sendo embora importante, surge destituído de uma reflexão política e ética que importa realizar, afirmando-se numa lógica fortemente instrumental. Desta forma, o enraizamento de valores de RS no quotidiano das organizações através do envolvimento dos trabalhadores e da sua integração no contexto operacional mostra-se ainda reduzido. Situação que limita a ancoragem da RSO no conjunto dos pilares económico, social e ambiental, de forma consistente na estratégia, mantendo-se hegemónico o pilar económico-financeiro. Neste âmbito, frequentemente a RSO é reduzida a um conjunto de práticas dispersas e avulsas, sem efeitos consistentes na envolvente e, como referido anteriormente, mais direccionadas para reforçar a credibilidade e a reputação no mercado do que para potenciar um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.
5. Limitada também tem sido o foco na RSE em detrimento da RSO. O facto das organizações públicas e do terceiro sector terem uma especificidade própria, assumindo-se que a sua actividade central já pressupõe uma acção socialmente responsável, tem limitado uma gestão estratégica deste processo e conduzido a uma desresponsabilização destas organizações quanto à necessidade de integrar a RS nas suas actividades de modo estruturado. Esta ausência tem tido no mínimo duas graves implicações: a) conduz a um subaproveitamento do impacto da RS pela ausência da criação de sinergias entre as actividades criativas/sociais e as restantes actividades sociais e, especialmente, económicas e b) impede uma gestão efectiva da sustentabilidade nestas organizações.
6. Uma outra forte limitação decorre da forma como olhamos para a responsabilidade social. Esta tende a ser considerada como um processo isolado, como um conjunto de iniciativas que cada empresa isoladamente tende a concretizar. Esta lógica individualizada, micro, limita também o exercício da RSO, a potenciação de *networks* criativas, por vezes inusitadas, mas susceptíveis de alavancar outras parcerias e novas configurações de atuação,

assentes na cocriação e co-colaboração para a concretização de iniciativas de RSO.

7. Por último, importa referir ainda que não existe uma tomada em consideração do território. Continua-se a pensar a RSO como iniciativas restritas de uma ou de várias organizações isoladas, sem se pensar em estratégias concertadas que permitam alavancar todo um território, contribuindo para o seu global desenvolvimento. Como referido anteriormente, a RSO tem focalizado a sua intervenção em práticas que cada organização individualmente desenvolve, o que limita profundamente a sua esfera de intervenção. Urge pensar a RSO não como iniciativas isoladas mas como uma estratégia conjunta em que várias organizações intervêm na manutenção de uma ecologia social de contornos regionais ou globais variáveis, mas sobretudo territorialmente inscritos.

Do exposto poder-se-á concluir que o desenvolvimento da responsabilidade social em muito beneficiará de políticas concertadas, quer a nível empresarial, quer no âmbito da ação de outro tipo de organizações e na esfera de atuação dos poderes públicos. Sem a necessária articulação de ações e complementaridade que a complexidade dos desafios exige, as ações em responsabilidade social tenderão para situações precárias, pouco sustentadas nos reais e legítimos interesses das partes interessadas e dos cidadãos.

O trabalho coletivo que se apresenta ao público através desta edição pretende assim pôr em destaque experiências nos três domínios referidos: governação, empresas e organizações não-governamentais, na certeza de que a atuação de uns não limita a necessária intervenção de outros, mas antes pelo contrário, permitirá o alcance de complementaridades e a geração de sinergias. Assumimos portanto que face ao diagnóstico da situação atual da responsabilidade social, a mesma só poderá ser dinamizada, ao serviço de todos, se todos forem chamados à ação. Esta é a primeira característica da presente obra: abrange um leque amplo de intervenções desde a ação governativa à atuação prática quer de empresas, quer de organizações de outra natureza. Receios de que a intervenção de alguns atores prejudique o desempenho de outros não contribuirão para o desenvolvimento da RSO: neste campo poder-se-á dizer que todos seremos poucos. Pensar a responsabilidade social como um feudo de alguns, apenas conduzirá à criação de oásis, onde poucos terão lugar e que na verdade não constituirão mais do que meras miragens ilusórias num imenso deserto de ideias.

A presente edição apresenta uma segunda característica distintiva: agrega visões de autores de diferentes nacionalidades do espaço ibero-americano. A matriz cultural dos países de língua portuguesa e espanhola, que tanto nos aproxima, pese embora um oceano nos distancie, permite entender as ideias e práticas de uns como replicáveis perante as circunstâncias de outros. Perante

esta necessidade de compreender e valorizar a responsabilidade social falada em português e castelhano, em 2012, dando sequência a um primeiro congresso de 2010, realizou-se em Lisboa o CRIARS 2012 – 2º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social.

Com esta obra que nos apresenta algumas das comunicações ao CRIARS 2012 pretende-se fazer chegar a um público mais alargado alguns dos trabalhos debatidos durante o congresso, num documento estruturado pela necessária complementaridade acima comentada.

Assumimos como nossa obrigação abrir as portas da academia e revelar à sociedade parte do trabalho e esforço que professores, investigadores e alunos dedicam à compreensão da responsabilidade social no sentido da sua dinamização e melhor aplicação concreta. O objetivo é dar a conhecer investigações que têm sido realizadas neste domínio, apresentando não apenas reflexões teóricas sobre RSO mas também exemplos e estudos subordinados a este tema.

A pluralidade das abordagens metodológicas dos capítulos desta edição constitui a terceira característica que importa destacar. Pretendeu-se não excluir nenhuma abordagem metodológica considerando que o tema gera problemas de investigação muito distintos. A opção por formalização quantitativa ou por abordagens qualitativas corresponderá a uma decisão do investigador face à problemática específica com que se confronta. Optar pela apresentação de textos restritos a uma dada opção metodológica corresponderia a uma delimitação que empobreceria o trabalho apresentado ao público e não serviria o interesse do desenvolvimento da responsabilidade social.

Face ao exposto realçamos que enquanto organizadores foi nossa intenção que esta obra:

1. Contemplese diferentes amplitudes de análise, desde a macro decisão implícita à governação até à micro decisão organizacional de empresas ou outras entidades;
2. Contemplese uma visão ibero-americana da responsabilidade social, valorizando ideias e práticas com dominadores culturais comuns;
3. Evidenciasse a importância da valorização de diferentes abordagens metodológicas no estudo da responsabilidade social.

A obra está dividida em três partes. A primeira centra-se na ação da governação, a segunda sobre as empresas e a terceira sobre organizações não empresariais.

**I parte** – A primeira parte intitulada “Responsabilidade na Governação” apresenta cinco artigos que, através de metodologias e focos diferenciados, pretendem evidenciar o papel que as estruturas públicas deverão assumir na conceção e implementação de modelos de governação promotores de cidadania

ativa e responsabilidade social, com elevados níveis de participação e real envolvimento de todos os potencialmente afetados pelas decisões, tomadas pelos que governam a “coisa pública”, tenha ela dimensão nacional, regional ou local. O papel que os governos nacionais podem assumir na promoção da RS, nomeadamente através de estruturas legislativas que enquadrem favoravelmente a adesão a este processo é nesta obra retratado através do caso espanhol. No primeiro artigo são aprofundadas as iniciativas desenvolvidas por três regiões autónomas e, com base numa análise de *benchmarking*, são discutidos os benefícios deste tipo de intervenção. O encarar as parcerias locais como estratégia de trabalho colaborativo de forma a criar redes de responsabilidade social que possam dar resposta aos problemas sociais é a problemática que se aborda no segundo artigo. Defende-se o pressuposto que, dada a pluralidade de perspetivas dos atores envolvidos nas redes, as soluções encontradas sejam mais inovadoras e com maior potencial de disseminação. No terceiro artigo propõe-se a implementação de um modelo de gestão inclusivo e participado numa autarquia, sendo esta a estratégia adequada para legitimar a democracia a nível local. Esta proposta de modelo foi inspirada nas cinco dimensões da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável: governança, economia, cidadania, social, ambiente. O processo de definição e de orientação estratégica da RS através da criação de instrumentos de formalização da ética e da RS de uma junta de freguesia é descrito, sob a forma de estudo de caso, no quarto artigo desta primeira parte. O último artigo reporta-se ao contexto de uma comunidade rural de um grande país da América Latina e propõe apresentar uma metodologia para a elaboração de estratégias de desenvolvimento local através da promoção do envolvimento da comunidade. Numa perspetiva antropocêntrica do desenvolvimento aspira-se sempre conseguir o equilíbrio entre a melhoria das condições de vida e o uso sustentável de recursos naturais daquele território, potenciando a identidade sociocultural das gentes e a conservação da natureza, a essência para a sustentabilidade da vida das comunidades rurais cujo núcleo central é a família.

Em síntese, as investigações apresentadas na primeira parte da nossa obra têm a ousadia de pretender reestruturar o conceito de responsabilidade social, alargando-o ao nível dos territórios.

**II parte** – Na segunda parte do livro, dirigida especificamente à análise da responsabilidade social das empresas, o enfoque incide sobre um conjunto de temáticas que atualmente estão no centro do debate internacional: a temática da corrupção e da ética empresarial, o estabelecimento de rankings éticos e de RS, os impactes do voluntariado na gestão de recursos humanos, a apresentação de casos de referência e de boas práticas e a análise dos impactes da RS no desempenho das empresas.

Através de sete artigos apresentam-se muitas evidências teóricas e empíricas que corroboram a tese que as empresas são verdadeiros “laboratórios sociais” de investigação-ação onde é possível planejar e implementar instrumentos capazes de prevenir alguns comportamentos e potenciar o desenvolvimento de muitos outros com impactes positivos para os indivíduos, para as empresas e, claro, capazes de serem replicados na sociedade.

Os temas da prevenção da corrupção nas empresas são abordadas em dois artigos, com perspectivas diferentes e recorrendo a instrumentos distintos, mas ambos com elevado potencial de gerar climas éticos onde a integridade e transparência sejam a essência do exercício organizacional. Quer os programas de *compliance*, quer o pacto global contra a corrupção poderão ser instrumentos/referenciais promotores de modelos de gestão e liderança ética.

Colocar o potencial dos instrumentos da estatística e da gestão financeira ao serviço da medição dos impactes das ações de RS e de criação de índices de RSE é o propósito de dois trabalhos de investigação. Estas duas peças demonstram o quão multidisciplinar é esta área “emergente” da RSO fomentando-se a criação de equipas de formação muito diversa com contributos e reflexões de grande valia para a gestão das organizações.

O papel das empresas no desenvolvimento de uma região/território de grande extensão e de baixa densidade populacional é também um tema abordado nesta segunda parte. Uma das responsabilidades primeiras de uma empresa é gerar desenvolvimento e criar retorno positivo no território onde atua.

A RSE é ainda abordada dando o destaque que é devido à dimensão interna, nomeadamente através da gestão de recursos humanos, apresentada como a área que pode promover dinâmicas verdadeiramente mobilizadoras como o voluntariado empresarial. Esta estratégia é uma manifestação de cidadania e propiciadora de acréscimo de reputação organizacional, um intangível que as empresas valorizam, cada vez mais, e que associam também ao capital psicológico e ao compromisso organizacional. Os últimos artigos têm como pressuposto que a mobilização para uma cultura de RSE é um movimento que se constrói desde dentro, assumindo os líderes gestores o papel de arquitetos deste novo modelo de organização. Os trabalhadores são as peças fundamentais para que os novos modelos se concretizem e provoquem mudanças radicais no que concerne ao papel do trabalho e das empresas na sociedade.

**III Parte** – Comprovando que a área da RSO é uma filosofia de gestão para todo e qualquer tipo de organização, a terceira parte desta obra destaca em quatro artigos a possibilidade de aderência dos pressupostos da RS à gestão das organizações do terceiro sector. À semelhança do que se passa nas organizações públicas também as organizações da chamada economia social, que tal como o

nome indica, têm na sua génese a “coisa social” deveriam assumir como forma natural de ser e agir a responsabilidade em servir as comunidades em que se inserem e promover o bem-estar, gerindo criteriosamente e de forma transparente os recursos escassos, mas valiosos que têm à sua disposição. Mas tal como foi referido no caso das organizações públicas, também a orientação da RS para organizações do terceiro sector ainda é restrita, não surgindo como uma prioridade nos programas, discussões ou notícias, relacionadas com o tema, facto que reforça a importância dos contributos apresentados na terceira parte desta obra.

Numa perspetiva verdadeiramente ibérica apresentam-se as instituições cooperativas quer em Portugal, quer em Espanha como um movimento com crescente importância e com capacidade de fazer face à grave crise que se instalou na Península Ibérica, em termos de criação de oportunidades de trabalho e de distribuição de resultados para um maior número de cidadãos. A questão da participação das instituições de solidariedade social e das Misericórdias na definição das políticas públicas no campo da Economia Social é também abordada, concluindo-se que em Portugal existe cooperação entre as IPSS e o Estado, mas as primeiras não abdicam da sua independência.

Nesta terceira e última parte não foi olvidada a problemática da formação de cidadãos responsáveis, quer através da participação em movimentos cívicos como o caso emblemático do escutismo em Portugal, quer através da educação e formação de futuros profissionais qualificados. A questão da formação para a cidadania através dos valores, inculcados por via da participação voluntária em movimentos cívicos ou dos planos curriculares dos cursos de ensino superior, são os alicerces para o edificar de uma sociedade de cidadãos e para cidadãos com pensamento estratégico ético e responsável, capazes de decidir nas várias esferas das suas vidas, sem nunca descurar nenhuma das dimensões do tripé da sustentabilidade: ambiental, social e económico.

MARIA JOÃO SANTOS

FERNANDO MIGUEL SEABRA

FÁTIMA JORGE

ALICE COSTA